

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**DEISIANE VICENTE DOS SANTOS CATANEO**

**FATORES DETERMINANTES NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE  
UMA EMPRESA FAMILIAR LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE URUSSANGA - SC**

**CRICIÚMA**  
**2016**

**DEISIANE VICENTE DOS SANTOS CATANEO**

**FATORES DETERMINANTES NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE  
UMA EMPRESA FAMILIAR LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE URUSSANGA -SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Débora Volpato.

**CRICIÚMA**

**2016**

DEISIANE VICENTE DOS SANTOS CATANEO

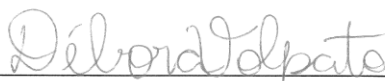
**FATORES DETERMINANTES NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES  
DE UMA EMPRESA FAMILIAR LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE  
URUSSANGA - SC**

Monografia apresentada para a obtenção  
do grau de Bacharel em Administração,  
no Curso de Administração de Empresas  
da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Débora Volpato.

CRICIÚMA, JUNHO DE 2016.

**BANCA EXAMINADORA**



Prof.<sup>a</sup> Débora Volpato – Professora- UNESC – Orientador

Prof.<sup>a</sup> Tiago Francisco – Mestre – UNESC

Prof.<sup>a</sup>. Rosemari Duarte – Doutora - UNESC

**CRICIÚMA**

**2016**

## **DEDICATÓRIA**

A toda minha família, principalmente ao meu esposo que me incentivou e me apoiou incondicionalmente para a concretização de mais essa etapa da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela minha trajetória acadêmica, por tornar possível e me guiar a cada passo do caminho para não me deixar desanimar diante das dificuldades a fim de tornar realidade todo o trabalho desenvolvido.

Agradeço imensamente ao meu esposo Emerson Cataneo, que fez com que fosse possível a realização de mais esse sonho, com seu apoio e suporte incondicional para que eu pudesse completar mais uma etapa da minha vida. Agradeço a minha família e também meus sogros e amigos por sua paciência, carinho, amor e atenção para comigo mesmo nos momentos difíceis, apoiando-me nas minhas escolhas e acreditando no meu potencial.

Agradeço a minha querida professora e orientadora Débora Volpato, por toda sua atenção, colaboração, seu esforço e dedicação para que esse estudo se realizasse, e nunca se opôs ou mostrou-se aborrecida de atender e responder as minhas inúmeras demandas.

E agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização desse trabalho. Sou grata a todos vocês.

**“O mundo está nas mãos daqueles que tem coragem  
de sonhar, e correr o risco de viver seus sonhos.”**

**Paulo Coelho**

## RESUMO

CATANEO, Deisiane Vicente dos Santos. **Fatores determinantes na motivação dos colaboradores de uma empresa familiar localizada no município de Urussanga-SC.** 2016. 59 folhas. Monografia do Curso de Administração com linha específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Administrar uma organização envolve vários fatores, dentre eles coordenar e gerir pessoas, considerado o fator mais complexo devido a suas individualidades. Uma vez que o sucesso de uma organização depende do esforço empregado por seus colaboradores em atingir seus objetivos, é importante cultivar o grau motivacional de cada colaborador. A motivação é o que impulsiona a força de ação de cada indivíduo, medindo a satisfação ou insatisfação relacionada ao ambiente de trabalho. O presente estudo objetiva identificar os fatores que determinam a motivação dos colaboradores de uma empresa familiar do município de Urussanga - SC. A pesquisa se caracterizou como descritiva e quanto aos meios de investigação como pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista gravada e posteriormente transcrita para diagnosticar como é trabalhado o grau motivacional e as expectativas por parte dos seus colaboradores, sendo de caráter qualitativo com perguntas abertas. Ao identificar a percepção em relação aos fatores motivacionais dos colaboradores, foi realizada uma comparação de opiniões segundo a percepção dos colaboradores e gerente da organização. Alguns dos fatores motivacionais identificados foram o reconhecimento profissional, salários e incentivos. Em contra partida, a desmotivação ficou evidente pelo tratamento do proprietário para com os seus subordinados. Por ser uma pequena empresa familiar com recursos limitados, percebe-se que nenhum investimento ou ações motivacionais são empregados no ambiente de trabalho, assim, com os resultados obtidos, foram sugeridas propostas para que os colaboradores se sintam motivados em desempenhar suas funções na organização.

**Palavras chaves:** Motivação. Gestão de Pessoas. Organização.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 - Características de empresas familiares.....	21
Quadro 02 - Perfil dos entrevistados.....	37
Quadro 03 - Fatores de concordância entre colaboradores e líder.....	48
Quadro 04 - Fatores de discordância entre colaboradores e líder.....	49



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
2.1 TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO .....	14
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	16
<b>2.2.1 Recrutamento de Pessoal .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.2 Seleção de Pessoal .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.3 Treinamento e Desenvolvimento .....</b>	<b>19</b>
2.3 EMPRESAS FAMILIARES .....	20
<b>2.3.1 Gestão de pessoas em pequenas empresas .....</b>	<b>21</b>
2.4 MOTIVAÇÃO .....	22
<b>2.4.1 Motivação extrínseca e intrínseca .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4.2 A arte de motivar .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.3 Salário como fator motivacional .....</b>	<b>26</b>
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	27
<b>2.5.1 Clima Organizacional .....</b>	<b>29</b>
<b>2.5.2 Comprometimento nas organizações .....</b>	<b>30</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>31</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	31
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO .....	32
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	32
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	33
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>34</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	36
<b>4.1.1 Perfil dos entrevistados .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1.2 Fatores motivacionais dos colaboradores .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.3 Fatores que motivam os colaboradores na percepção da gerência .....</b>	<b>45</b>
4.2 PROPOSTAS DE MELHORIAS MOTIVACIONAIS .....	47

<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE(S).....</b>	<b>57</b>
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DA EMPRESA EM ESTUDO LOCALIZADA NA CIDADE DE URUSSANGA - SC .....	58
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AO LÍDER DA EMPRESA EM ESTUDO LOCALIZADA NA CIDADE DE URUSSANGA - SC .....	59

## 1 INTRODUÇÃO

Ao administrar uma organização, se faz necessário integrar e coordenar diversos recursos, que por vezes cooperam ou são conflitantes entre si, tais como recursos humanos, matérias, financeiros, mercadológicos, entre outros, buscando com eficácia e eficiência atingir os objetivos almejados pela empresa.

As organizações dependem diretamente das pessoas para realizar o planejamento e executar tarefas para o desenvolvimento da mesma. Tais pessoas trazem para dentro da empresa suas necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e limitações. As pessoas não podem ser tratadas como meros recursos dentro de uma organização, criando um desafio constante para o setor de Recursos Humanos, que necessita implementar um sistema que possa integrar diversos processos para agregar, ampliar, recompensar e desenvolver pessoas, mantendo um quadro satisfatório para as organizações (HOWARD, 2000).

As pessoas constituem o mais valioso bem de uma organização. Assim, devem ser compreendidas, tanto em relação aos fatores internos quanto externos que influenciam o comportamento humano determinando a motivação. Essa motivação dá origem a satisfação ou frustração do indivíduo em relação ao seu local de trabalho, por sua vez contribuindo para o clima organizacional da mesma (CHIAVENATO, 1999).

Ainda segundo Chiavenato (2002), a motivação é o fator que faz com que as pessoas ajam de determinado modo, dando origem a um comportamento específico. Ainda que os indivíduos possuam diferentes necessidades, e que tais impliquem em padrões de comportamentos distintos, o meio para atingir a satisfação de cada indivíduo é basicamente o mesmo, pois tudo está atrelado com as necessidades fisiológicas, sobre a segurança, necessidades sociais, de auto estima, auto realização, dentre outras.

Trabalhar incentivos, por meio de ações ou atitudes que atuam como estimulante ao ego do colaborador contribui para o aumento de sua motivação ou desempenho no trabalho. Os incentivos têm sua estrutura básica focada em padrões motivacionais estabelecidos dentro das organizações, visando um maior desempenho e produtividade do colaborador a fim alcançar os objetivos da mesma (RIZZATI; JUNIOR, 2005).

A motivação está diretamente atrelada ao clima organizacional, onde se refere, especificamente, às características motivacionais do ambiente de trabalho, ou seja, aspectos que induzem diferentes estados de motivação. Representando em aspecto coletivo a soma das expectativas criadas no ambiente em geral, englobando tanto os fatos humanos quanto materiais, resultantes do convívio humano organizacional (LUCAS; DAL'COL, 2013).

A motivação é um fator complexo dentro das organizações, com uma definição lógica simples, porém difícil de atingir, devido à individualidade dos fatores envolvidos. Assim esse estudo objetiva a compreensão desses fatores que possam auxiliar na motivação dos funcionários de grandes ou pequenas empresas.

A empresa em estudo pertence ao setor metalúrgico, o qual apresenta significativa importância no cenário econômico brasileiro, com vasta cadeia produtiva dos segmentos ligados à metalurgia, usinagem e produção de manufaturados metálicos. Apesar de se tratar de uma empresa familiar de pequeno porte que conta com aproximadamente 15 colaboradores, não está livre de ter problemas com a motivação de seus funcionários, pois os vários fatores que envolvem uma administração familiar muitas vezes dificulta o trabalho de motivação.

A introdução de pequenas empresas no mercado é importante para a economia nacional, uma vez que produzem bens e serviços variados. Essas empresas são responsáveis por uma grande parte de fornecimento de empregos no país, também investindo em inovação e gerando competitividade no mercado (LONGENECKER et. al., 1998).

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Toda organização é constituída por pessoas e delas dependem para o seu sucesso e continuidade. Antigamente as pessoas eram comparadas as máquinas como meio para a produção, porém, atualmente o conceito é diferente. As pessoas são consideradas o bem mais importante das empresas, dotadas de habilidades, capacidades, conhecimentos, fazendo-se não somente um recurso físico, mas também um recurso intelectual de grande valor para qualquer organização.

As empresas precisam utilizar a motivação para o melhor desempenho dos seus funcionários, mantendo a satisfação dos mesmos para que exerçam suas funções corretamente, auxiliando para o aumento da produtividade.

Os funcionários precisam sentir-se valorizados e ter seu trabalho reconhecido pela organização, assim como a mesma deve saber da importância que eles representam. Por mais que as máquinas sejam importantes e a tecnologia esteja cada vez mais avançada, é imprescindível a presença das pessoas.

Ao buscar a motivação dos colaboradores de uma organização é necessário estudar os fatores que influenciam a satisfação e que causam a insatisfação, principalmente quando se trata de pequenas empresas que não possuem muitos recursos para a implementação de grandes ações para esse fim. Dentro deste contexto, surge o seguinte questionamento: quais fatores determinam a motivação dos colaboradores de uma empresa familiar localizada no município de Urussanga – SC?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores que determinam a motivação dos colaboradores de uma empresa familiar localizada no município de Urussanga – SC

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a empresa em estudo e seus principais desafios;
- b) Identificar o perfil dos colaboradores da empresa;
- c) Verificar os fatores que promovem a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho;
- d) Constatar os fatores que promovem a desmotivação dos colaboradores no ambiente;
- e) Averiguar como o líder identifica a motivação e a desmotivação dos seus funcionários;
- f) Comparar o resultado das entrevistas do líder e dos seus colaboradores a fim de propor melhorias no ambiente de trabalho.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo proposto é de grande valor devido ao crescimento do interesse das empresas em manter seus colaboradores satisfeitos e motivados dentro do ambiente de trabalho, pois profissionais competentes são disputados diariamente no mercado, sendo que somente uma boa remuneração não garante a satisfação e permanência dos mesmos. As empresas precisam investir em processos que motivem e mantenham seus colaboradores diante da concorrência.

Desse modo, ressalta-se a importância de realizar um estudo, a fim de identificar os fatores que dificultam a inserção desses projetos, apresentando ações viáveis que buscam a motivação dentro das organizações, de forma simples com eficiência e eficácia, contribuindo para o desenvolvimento da mesma no mercado.

Diante deste contexto, esse trabalho é relevante para as empresas, pois as mesmas muitas vezes encontram dificuldades para delinear projetos de motivação para seus colaboradores, uma vez que por falta de recursos acabam não dando a devida importância para esse fator organizacional. Para a universidade, visando pesquisas futuras, sendo que o tema pode ser abordado em áreas distintas de estudos. Para a pesquisadora, com o intuito de aprimorar seu conhecimento nesta área, para futuramente dar suporte á empresas interessadas.

Por fim, o estudo apresentou-se viável, pois a pesquisadora teve disponibilidade de tempo para o desenvolvimento do mesmo, além de possuir acesso direto a empresa que foi utilizada para o recolhimento de informações, opiniões e dados para a pesquisadora, com o intuito de analisar o comportamento dos colaboradores para que se possa dar continuidade aos estudos, aplicando futuramente os resultados na prática, já que o estudo acaba também se tornando importante para a mesma e para pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica possui como principal objetivo aprofundar o conteúdo bibliográfico e fundamentar os temas abordados (PINHEIRO, 2010).

A seguir, tem-se a fundamentação teórica com a apresentação dos seguintes temas: a definição da Teoria Geral da Administração; Administração de recursos humanos; Recrutamento de Pessoal; Seleção de Pessoal; Treinamento e Desenvolvimento; Motivação; Salário como fator motivacional; Cultura Organizacional; Clima Organizacional e Comprometimento.

### 2.1 TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Maximiano (2004), administrar é tomar decisões sobre objetivos e recursos, onde pessoas aproveitam recursos como: informação, conhecimento, tempo, dinheiro entre outros, para produzir bens e serviços com a finalidade de obter os objetivos esperados. Qualquer atividade que envolva tomada de decisão pode ser considerada como administrar, tratando-se de uma casa ou uma grande organização, o que envolve cinco processos principais:

- Planejar: definir objetivos e recursos que serão postos em prática;
- Organizar: dispor dos recursos em uma estrutura que auxilie na realização dos objetivos;
- Liderar: trabalhar com pessoas por um objetivo comum, coordenando, direcionando, motivando, comunicando e trabalhando em equipe;
- Executar: realizar os planos traçados através de recurso físico e intelectuais;
- Controlar: acompanhar e verificar o alcance dos resultados desejados.

Por volta de 4.000 anos antes de Cristo, surgiram as primeiras práticas administrativas com o surgimento de cidades e estados durante a Revolução Urbana, práticas essas que tiveram uma grande evolução nos séculos seguintes. Porém foi no início do século XX que ocorreu uma grande expansão industrial, juntamente com o surgimento de grandes autores que integraram a chamada escola clássica, com grandes ideias em diversos países (MAXIMIANO, 2007).

Frederick Taylor iniciou o movimento da administração científica que teve início nos Estados Unidos e expandiu-se por todo o mundo. Os princípios e técnicas desenvolvidos por Taylor buscavam aumentar a eficiência da produção com a racionalização do trabalho, evitando o desperdício. Assim, propôs uma filosofia onde os salários seriam mais altos e o custo de produção reduzidos, métodos de pesquisa para que as tarefas fossem executadas da melhor maneira possível, treinamento e seleção de funcionários de acordo com suas aptidões e um ambiente saudável com cooperação entre administração e os trabalhadores. Taylor desenvolveu estudos controlando tempo e movimentos, minimizando os esforços e aumentando a produção, mostrando uma forma inteligente de se trabalhar (ANDRADE; AMBONI, 2007).

Posteriormente, Henry Ford fez junção dos princípios de Taylor com o desenvolvimento de técnicas mais aprimoradas, elevando os princípios de produção em massa, produzindo produtos iguais em grande quantidade, utilizando peças padronizadas e mão de obra capacitada. Foi Ford quem deu origem ao controle de qualidade, certificando-se que todo o processo de manufatura tivesse um resultado uniforme (ANDRADE; AMBONI, 2007).

Na Europa, um dos mais importantes autores que contribuiu para o desenvolvimento do conhecimento administrativo foi Henri Fayol. Para Fayol, a administração é uma função distinta das demais, que envolve planejamento, organização, comando, coordenação e controle, que pode ser treinado e aprendido. Separando a função de administrar, das funções técnicas de produção, Fayol auxiliou a tornar mais nítido o papel dos executivos e administradores das organizações (MAXIMIANO, 2007).

Já Max Weber, desenvolveu um sistema burocrático para as organizações modernas, retratando as formalidades necessárias através de leis racionais que são fundamentais para qualquer sociedade, organização ou grupo. As leis determinam os deveres e direitos, também criando autoridade em nível hierárquico, onde quem não cumpre as leis pode vir a ser punido de acordo com um regulamento já estabelecido (MAXIMIANO, 2007).

Ao entender as teorias, percebe-se que muitos dos princípios desenvolvidos por tais autores continuam em pleno vigor, onde alguns ideais são muito eficazes e outros nem tanto. As empresas estão se desenvolvendo a cada dia, grandes e pequenos empreendimentos que são administrados, fornecendo meios de



subsistência para as pessoas em troca de seu trabalho (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Portanto, para que as organizações sejam administradas de forma eficaz, é necessário que suas tarefas sejam divididas por funções especializadas. Normalmente essas funções são as mesmas para todas as empresas, tratando-se dos setores de produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos, onde cada setor trabalhar para um bem comum que é atingir os objetivos estabelecidos pela mesma (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Maximiano (2007), a administração de recursos humanos é uma área interdisciplinar, que trabalha em conjunto com todos os setores da empresa. Trata das práticas e políticas que lidam com as pessoas no trabalho, encarregando-se das contratações, treinamentos, avaliações, remuneração, proporcionando um ambiente seguro para os seus colaboradores. A administração de recursos humanos é encarregada tanto de assuntos internos como externos da organização:

- Técnicas externas desempenhadas: pesquisa de mercado de trabalho; recrutamento e seleção; pesquisa referente a salários e benefícios; relações com sindicatos; relação com entidades de formação profissional; legislação trabalhista;
- Técnicas internas desempenhadas: análise e descrição de cargos; avaliação de cargos; treinamento; avaliação de desempenho; plano de carreiras; plano de benefícios sociais; política salarial; higiene e segurança, entre outras.

Os profissionais de recurso humanos trabalham diretamente com os líderes de todos os setores, uma vez que esses gerentes precisam estar envolvidos com o recrutamento, entrevista, seleção e treinamento relacionados ao seu setor. Os gerentes em geral possuem autoridade para tomar decisões e direcionar o trabalho dos seus subordinados. Essa autoridade é dividida entre autoridade de linha e de *staff*. Assim, os gerentes de linha podem coordenar os seus funcionários a fim de atingir as metas estabelecidas, já os gerentes de *staff* que normalmente são os gerentes de recursos humanos, têm autoridade para assessorar e aconselhar o gerente de linha quando precisam (DESSLER, 2003).

No início do século XX o setor de recursos humanos era encarregado basicamente por admissões, demissões, pagamentos e administração de benefícios. Com o surgimento dos sindicatos a partir da década de 1930, o setor passou a se integrar sobre as legislações vigentes, uma vez que se tornou necessária a interação com os sindicatos a fim de proteger as organizações. O setor de recursos humanos passou a ter grande importância, com um papel muito maior a desempenhar, protegendo a empresa de problemas e contribuindo positivamente para a competitividade da mesma (TOLEDO, 1987).

Atualmente as pessoas são consideradas os bens mais importantes dentro de uma organização. Seus conhecimento e habilidades distintas são fatores competitivos no mercado de trabalho, o que faz com que cada vez mais as organizações valorizem e prezem seus colaboradores, investindo em desenvolvimento, capacitação e motivação (JÚNIOR, 2012)

### **2.2.1 Recrutamento de Pessoal**

O recrutamento de pessoal tem como finalidade a captação de recursos humanos de acordo com as necessidades da organização, sendo que tal processo pode ser realizado tanto internamente como externamente, onde algumas fontes de recrutamento podem ser utilizadas, tais como: funcionários da própria empresa, banco de dados interno, indicações, entidades, agências de emprego, entre outras (GIL, 2001).

O recrutamento interno é realizado na organização, dando oportunidade de crescimento para os recursos já efetivados na mesma. A divulgação da vaga deve ser informada por meio de comunicação, onde as características exigidas para a função estejam claras e a vaga seja apresentada de forma transparente para todos os níveis da organização. Esse processo interno torna-se o mais viável para qualquer organização, pois é um instrumento de grande incentivo motivacional, com maximização de tempo ao decorrer de todo o processo, onde o custo é quase zero (MARRAS, 2004).

Quando os recursos internos da organização não suprem as necessidades para o preenchimento de uma vaga, é necessário fazer uso do recrutamento de recursos no mercado de trabalho. Pode-se afirmar com isso que em um recrutamento externo, as variáveis de tempo e custo se fazem extremamente

importantes, pois são elas que irão determinar quais fontes de recrutamentos serão utilizadas para suprir as necessidades do setor com maior eficácia possível (MARRAS, 2004).

Assim, pode-se afirmar que para a efetivação do recrutamento de pessoal, várias etapas antecedem o processo, tais como: estabelecimento de política e processo básico para o recrutamento; previsão das necessidades de mão de obra; planejamento apropriado das fontes de recrutamento e montagem da estrutura organizacional para recrutamento (DESSLER, 2003).

### **2.2.2 Seleção de Pessoal**

Após o recrutamento de pessoal, é indispensável o processo de seleção de pessoal, que tem como finalidade escolher, sob procedimentos específicos, candidatos apresentados pelo setor de recrutamento, com o intuito de atender aos requisitos exigidos pela empresa. O processo de seleção é baseado na análise comparativa entre dois campos: exigência de cargo, que se refere às características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimento, habilidades e atitudes, e características do candidato, onde o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui tem relevância para o desempenho das atividades propostas (MARRAS, 2004).

De modo geral, o processo de seleção possibilita que a organização disponha de um número muito maior de candidatos do que de vagas disponíveis. Por isso, a análise comparativa tende a maximizar o processo de seleção com finalidade de selecionar os candidatos com mais potencial para a organização (GIL, 2001).

Segundo Dessler (2003), os currículos são instrumentos essenciais para a obtenção de informações dos possíveis candidatos. Assim, é importante saber analisar corretamente para extrair informações nas entrelinhas, como: competência profissional; desejo de permanência na empresa e seguir carreira; experiência prática; adequação ao grupo; vontade de trabalhar e aceitar novos desafios; orientação para os lucros e melhorias de desempenho. Contudo, uma contratação embasada somente em informações que constam nos currículos não traz totalidade das competências necessárias. Para isso a entrevista entra como estratégia indispensável para a efetivação da mesma.

A entrevista detecta dados e informações dos candidatos auxiliando no processo seletivo como o instrumento mais importante no processo de seleção, podendo ser estruturada, onde o processo é previamente planejado e seguido sistematicamente no momento da entrevista, com a facilidade de comparação entre os candidatos, já que a entrevista ocorre da mesma maneira para todos. Contudo, as entrevistas também podem ser realizadas de forma não estruturada, não seguindo um padrão predeterminado, registrando fatos e informações individuais de cada candidato (MARRAS, 2004).

### **2.2.3 Treinamento e Desenvolvimento**

O crescimento constante nas organizações demanda constante capacitação das pessoas que nelas atuam. O treinamento tem como objetivo repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes, visando habilitar ou mesmo otimizar os colaboradores para determinadas atividades, além de visarem objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e integração à organização (GIL, 2001).

Segundo Marras (2004), a gestão de pessoas de uma empresa é visto como diferencial competitivo, assim é necessário aprimorar suas capacidades, tornando-os mais aptos a representar as organizações e contribuir para o seu crescimento no mercado.

Para Dessler (2003), o treinamento é o conjunto de práticas utilizadas para transmitir conhecimento e habilidades aos colaboradores novos e antigos, para que possam desenvolver suas funções da melhor maneira possível. Anteriormente, o treinamento era focado apenas em habilidades técnicas, hoje os treinamentos também abrangem conhecimento em tomada de decisão, capacidade de comunicação, trabalho em equipe, entre outros. Normalmente o processo de treinamento e desenvolvimento envolvem cinco fases:

- Levantamento das necessidades: é realizado através da análise de tarefas, especificando os objetivos do treinamento;
- Projeto instrucional: definir os métodos de treinamento que podem ser por vídeos, materiais didáticos, cursos online, palestras, entre outros;
- Validação: confirmação da viabilidade do projeto, assegurando a eficácia do programa;

- Implementação: por em prática todo o processo de treinamento;
- Avaliação e controle: documentar a reação imediata ao treinamento, acompanhando os resultados do aprendizado e comportamento pós-treinamento.

Além do aumento da competitividade, a utilização do treinamento como ferramenta de gestão também possui como vantagem o alinhamento com os objetivos estratégicos organizacionais. A manutenção de treinamento de desenvolvimento se faz necessário, à medida que novas técnicas e necessidades vão surgindo. O treinamento é visto também como um fator motivacional, pois o colaborador entende que não somente o desenvolvimento da empresa está em questão, mas também seu desenvolvimento pessoal (GALVÃO; SILVA; DALFIOR, 2013).

## 2.3 EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares são compostas por um só dono ou por sociedade entre integrantes da mesma família, que utilizam de seus próprios recursos financeiros para a abertura da mesma. Normalmente é o fundador quem tem autoridade para a tomada de qualquer decisão, seja na área estratégica, operacional ou administrativa, principalmente nos primeiros anos de gestão, quando os colaboradores não tem uma função bem definida (ADACHI, 2006).

É de grande importância que as empresas familiares estabeleçam com objetividade a contribuição de cada membro da família para o sucesso do empreendimento, onde suas forças e fraquezas devem ser identificadas com o objetivo de tornar possível seu desenvolvimento e permanência no mercado no qual atuam (LODI, 1978).

Devido à complexidade em relação às transformações que ocorrem no ambiente organizacional, as empresas estão focalizando em sua permanência no mercado, onde o avanço tecnológico e a velocidade de informações contribuem para a insegurança das mesmas. As pequenas empresas encontram uma dificuldade muito maior diante desses desafios, pois na maior parte das vezes seus recursos são limitados. A dificuldade em crescer e se desenvolver em um mercado onde as grandes organizações tem um maior controle, contribuem ainda mais para a sua inexistência (PREVIDELLI; MEURER, 2005).

Segundo Adachi (2006), apesar das dificuldades enfrentadas, as empresas familiares não podem ser consideradas como pouco competitivas, pois muitas vezes as suas desvantagens tornam-se pontos fortes para a gestão dessas empresas, como apresenta o quadro abaixo:

Quadro 01 - Características de empresas familiares

Características	Ponto fraco	Ponto forte
Centralização das decisões	Colaboradores que dependem da tomada de decisão exclusiva do dono	Agilidade na tomada de decisão, pois o dono não necessita consultar qualquer outra pessoa
Grande aparição perante a comunidade	Perda de privacidade, onde a sociedade associa a vida da família às práticas da empresa	Respeito, reconhecimento e influencia perante a comunidade
Patrimônio comum valioso	Fonte única de recursos	Capital disponível na família e possibilidade de garantias pessoais
Personalidade do fundador	Personalidade não é transferida por herança	Liderança e carisma que unem os colaboradores
Envolvimento da família no negócio	Dificuldade de retenção de capital	Grande conhecimento do negócio e dedicação pessoal
Membros da família trabalhando juntos	Riqueza dividida entre seus membros e dificuldade de relacionamento	Estabilidade de emprego
Funcionários	Contratação subjetiva e nepotismo	Alinhamento de interesses, lealdade e dedicação
Relacionamentos com fornecedores e clientes	Influência de amizades e preferência pessoal	Maior credibilidade e confiança
Forte cultura	Conservadorismo e resistência à modernização	Tradição e valores compartilhados

Fonte: Adaptado de Adachi (2006).

União e confiança são considerados os pontos mais fortes de uma empresa familiar, uma vez que os interesses são compartilhados e a dedicação intensa é empregada a fim de alcançar um objetivo para o bem do grupo familiar. O comprometimento empregado serve como motivação para todo o núcleo empresarial, podendo ofuscar alguns fatores de desmotivação, potencializando os pontos positivos que a empresa tem a oferecer a seus colaboradores (CASSILAS; VÁZQUES; DÍAS, 2007).

### 2.3.1 Gestão de pessoas em pequenas empresas

Naturalmente uma empresa de pequeno porte não tem estrutura para adotar um programa de recursos humanos igual à de uma empresa de grande porte. É preciso aproveitar as oportunidades para obter um desempenho favorável na hora

de contratar mão de obra qualificada, pois o sucesso de uma empresa de pequeno porte depende diretamente do desempenho de seus colaboradores para que se possa competir com a concorrência sem haver desigualdade (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998).

A carência de investimento em treinamento por parte dos pequenos empresários dificulta no desenvolvimento da empresa. A capacitação profissional dos colaboradores contribui diretamente para o alcance dos resultados desejados pela organização, onde o treinamento e desenvolvimento contribuem tanto estrategicamente quanto operacionalmente para o êxito empresarial (PREVIDELLI; MEURER; 2005).

Os incentivos para os funcionários das empresas de pequeno porte também são extremamente necessários, pois a falta de um plano de carreira que esteja diretamente ligado ao tamanho da empresa faz com que muitos colaboradores sintam-se desmotivados. Os incentivos financeiros são grande aliados para a motivação, são indispensáveis quando se competir por bons funcionários no mercado de trabalho e na permanência dos mesmos na organização (ADACHI, 2006).

## 2.4 MOTIVAÇÃO

Pode-se definir por motivação o processo que leva as pessoas a agirem de determinado modo, com intensidade, direção e persistência para atingir determinados objetivos. A intensidade trata-se do esforço empregado, porém só tem eficácia quando direcionada corretamente, seguida pela persistência que o colaborador vai mostrar em atingir os objetivos da organização (ROBBINS, 2002).

Segundo Vergara (1999), o processo de motivação deve ser contínuo, pois apesar de ser intrínseca, ou seja, vêm de dentro de cada indivíduo, as pessoas precisam ser estimuladas e incentivadas a cada dia. O individualismo humano leva as pessoas a serem motivadas por diversos fatores, onde o que pode motivar alguém não necessariamente motiva a todos.

Quando se fala sobre teorias motivacionais, deve-se abordar algumas teorias desenvolvidas por grandes autores, onde uma das mais conhecidas é a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Segundo Maslow, a motivação do indivíduo tem como objetivo satisfazer suas necessidades, que vão desde as mais

básicas as mais complexas. Existem cinco necessidades que seguem uma hierarquia: necessidade fisiológica, de segurança, sociais, de estima e de automotivação. Uma vez que o mesmo vai alcançando as suas necessidades primárias, busca satisfazer a necessidade superior. Segue abaixo especificações referente as necessidades de Maslow (MARRAS, 2004):

- Fisiológicas: trata-se das necessidades físicas, inclui fome, sede, moradia, entre outras;
- Segurança: refere-se à proteção contra danos físicos e emocionais;
- Sociais: incluem fatores de aceitação, amizade e sensação de ser aceito em algum grupo;
- Estima: são relacionados a fatores internos como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos como status, reconhecimento e atenção;
- Auto realização: é a intenção de tornar-se tudo o que se almeja ser, incluindo crescimento e o alcance dos próprios objetivos, tanto pessoais quanto profissionais.

Posteriormente, Maslow dividiu as cinco necessidades em dois níveis.

Nível baixo referindo-se as necessidades fisiológicas e de segurança, que segundo ele são satisfeitas externamente. Nível alto que se refere às necessidades relacionadas com a auto realização, satisfeitas internamente. Assim, a motivação induz a busca de satisfação (ROBBINS, 2002).

Já a teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg, explica como a motivação é relacionada ao ambiente de trabalho e o próprio trabalho desenvolvido. Sua teoria é dividida basicamente em fatores, motivacionais ou intrínsecos e fatores higiênicos ou extrínsecos (MAXIMIANO, 2004).

- Fatores relacionados ao próprio trabalho (motivacionais ou intrínsecos): conteúdo do trabalho em si; sentimento de realização; exercício de responsabilidade; prestígio decorrente da função; reconhecimento pelo trabalho.
- Fatores relacionados com as condições de trabalho (higiênicos ou extrínsecos): atitude de supervisão do chefe; relações pessoais com colegas; salário; políticas de administração pessoal; condições físicas e segurança do trabalho (MAXIMIANO, 2004).



Segundo Herzberg, os fatores higiênicos possibilitam um ambiente saudável para se trabalhar, causando contentamento e pouca disposição para reclamações. Porém, somente os fatores higiênicos não são capazes de trazer motivação, pois os colaboradores precisam estar alinhados com sua função, podendo desenvolver aptidões e exercitando suas habilidades para que se sintam motivados, assim complementando as teorias de Maslow (ANDRADE, 2007).

Entre as principais formulações teóricas que também vinculam as contribuições de Maslow à realidade organizacional, destacam-se as apresentadas por McGregor, conhecida por teoria X e Y. Na teoria X, McGregor parte do pressuposto de que os trabalhadores possuem uma aversão nata à responsabilidade e às tarefas do trabalho, onde só eram produtivos quando havia alguém direcionando os trabalhos continuamente, caso contrário, estabelecia-se a comodidade e preguiça (RAMOS, 1990).

McGregor acreditava que as necessidades de ordem inferior dominavam as pessoas nesta teoria. Assim, as organizações precisavam colocar a ênfase de sua gestão na satisfação dos fatores higiênicos dos trabalhadores, estudados na teoria dos dois fatores de Herzberg. São princípios básicos da Teoria X (RAMOS, 1990):

- Um indivíduo comum, em situações comuns, evitará sempre que possível o trabalho;
- Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão. Eles precisam ser forçados, controlados e às vezes ameaçados com punições severas para que se esforcem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização;
- O ser humano é preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades, e acima de tudo, deseja sua própria segurança.

Já a teoria Y trabalha de forma totalmente diferente da teoria X. Os trabalhadores são reconhecidos como pessoas competentes, responsáveis e criativas, sendo motivadas principalmente por suas necessidades de realização pessoal, de trabalho produtivo, adequando suas metas pessoais com as das organizações, percebendo seu desempenho como real fonte de satisfação. Princípios básicos da Teoria Y (RAMOS, 1990):

- O esforço físico e mental empregado no trabalho é natural;

- O atingimento dos objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições;
- O indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também as procura;
- Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa;

Para produzir a motivação nas organizações, é necessário que o funcionário sinta-se uma parte importante da mesma, e não somente um seguidor de normas estabelecidas para atingir um objetivo final, pois as pessoas quando motivadas trabalham com mais alegria e disposição. Quando se trata de motivar, salários melhores são um grande incentivo, porém nem sempre se satisfaz por si só. Outros fatores como reconhecimento por um bom trabalho, um lugar limpo, confortável e seguro para se trabalhar, perspectivas de crescimento na empresa e benefícios, são extremamente motivadores, aumentando a produtividade, tendo um retorno positivo para as organizações em conjunto com a satisfação do colaborador (GOMES; MICHEL, 2007).

#### **2.4.1 Motivação extrínseca e intrínseca**

Os diversos estudos realizados a fim de melhor compreender os fatores motivacionais possibilitaram a exploração sob múltiplos ângulos direcionados à pesquisa. As diferentes teorias sobre o assunto se complementam e permitem uma visão mais abrangente do tema (DEEPROSE, 1995).

Segundo Bergamani (1997), a motivação em um modo extrínseco parte do ambiente externo, são estímulos adquiridos conscientemente originados do meio ambiente. Para impulsionar as pessoas extrinsecamente, torna-se necessário utilizar métodos claros e objetivos, tais como: recompensas, elogios, ambiente de trabalho satisfatório, entre outros. Assim não só motivando em prol da realização de um objetivo, como mantendo este estado ao decorrer do processo.

A motivação intrínseca é um estímulo interno, não necessitando de outros fatores externos para o grau de motivação de cada indivíduo. Os fatores pessoais surgem de cada indivíduo, originados de experiências e desejos próprios que impulsionam determinado desempenho (VERGARA, 1999).

### **2.4.2 A arte de motivar**

A busca do rendimento geral dentro das organizações leva a necessidade de motivar cada indivíduo, tendo em consideração suas diferenças. É necessário avaliar cada pessoa a partir do desempenho apresentado ao realizar as funções que lhe são encarregadas para que se possam compreender os fatores que não os satisfazem (DEEPROSE, 1995).

Segundo Puri (2000), o ato de motivar é associado a quatro palavras: motivo, motivar, motivador e motivação. O motivo é a necessidade de satisfazer um desejo que impulsiona a ação para o alcance do mesmo. Motivar trata-se do ato de estimular as pessoas a agirem de determinada forma para a obtenção de um objetivo específico. O motivador pode ser qualquer causa, tanto si próprio como um terceiro, um desejo ou uma razão. Assim, a motivação é a condição em que se encontra o indivíduo, onde o motivo age como motivador, motivando o indivíduo a alcançar a motivação.

Pode-se dizer que o fator motivador é o mais importante no ato de motivar, utilizando do impulso interno das pessoas para despertar a motivação com o intuito de extrair o desempenho desejado para o alcance das metas e objetivos estabelecidos dentro de cada organização. Assim é necessário valer-se de medidas como: boas condições de trabalho, oportunidade de crescimento e desenvolvimento, oportunidade de tomada de decisão, apoio administrativo, incentivos e prêmios adequados, entre outros, para um contínuo estado de motivação entre os colaboradores (PURI, 2000).

### **2.4.3 Salário como fator motivacional**

Uma das questões mais complexas a se discutir, é se o salário pode ser realmente considerado como fator motivacional. Segundo a teoria de Taylor, onde o homem é tratado como uma máquina facilmente substituível, mesmo a implementação de aumento de salário não foi suficiente para que os funcionários se sentissem satisfeitos, apenas representando um meio para a sobrevivência. Associando o salário as teorias de Maslow, pode-se notar que esse fator contribui para o alcance das necessidades básicas, onde o mesmo é a forma de a empresa demonstrar o quanto preza por seus funcionários. Assim, enquanto não é

propriamente um fator motivacional, passa a servir como base aos fatores relacionados à função, os quais não deixam de serem motivadores (PONTES, 2002).

Ainda segundo Pontes (2002), ao integrar o salário as teorias das necessidades de Herzberg, pode-se compreender melhor o seu papel, diretamente ligado à satisfação. As necessidades higiênicas, que tratam dos benefícios oferecidos pela organização, podem gerar insatisfação passando a não satisfação facilmente, quando essas necessidades não são supridas. Já as necessidades motivacionais relacionadas ao cargo ocupado, passam a levar o nível de não satisfação ao de satisfação, assim gerando motivação.

Portanto, nota-se que o salário quando tratado isoladamente não é considerado um fator motivacional, porém ao analisar os fatores motivacionais sem levar em consideração a remuneração, estes perderão sua força ao suprir as necessidades, gerando o grau de insatisfação. Assim, o salário é um aspecto indispensável quanto à satisfação e motivação dos colaboradores (PONTES, 2002).

Com isso, pode-se confirmar que determinar o quanto deve ser pago a seus colaboradores torna-se uma tarefa difícil, pois há muitos fatores que devem ser analisados para uma tomada de decisão sábia em relação à remuneração. Existem fatores legais, sindicais, políticos e equitativos que influenciam diretamente nessa tomada de decisão, o que devem ser avaliados para no final conseguir manter um contentamento e garantir a permanência dos funcionários junto a outros fatores de motivação (DESSLER, 2003).

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre cultura organizacional seguem uma base de conceitos fornecidos pela antropologia cultural, onde existem diversas teorias que abrangem fatores distintos. O conceito apresentado por Schein, que é um dos mais conhecidos, afirma que a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos sejam válidos, passam a ser ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (FREITAS, 1991).

Todas as organizações desenvolvem uma cultura própria, que é dividida em subculturas, pois cada setor tem um modo de prosseguir com suas funções, portanto aderindo atitudes que lhe servem melhor. Assim, os novos colaboradores devem entender a cultura vigente para se comportar de acordo com os elementos já estabelecidos, para serem aceitos dentro dos grupos (MAXIMIANO, 2004).

A cultura sempre presente é perspicaz, intangível e subentendida, influenciando diretamente no comportamento dos colaboradores. Uma cultura bem formada e definida faz com que as organizações se diferenciem umas das outras, proporcionando um senso de identidade aos seus colaboradores, fazendo com que o seu comprometimento seja muito maior, influenciando também para a motivação do grupo (ROBBINS, 2002).

Segundo Marras (2004), a dinâmica da cultura dentro de uma organização depende das mudanças internas e externas da mesma. Assim é importante uma contínua adaptação, uma vez que seus próprios valores podem se modificar ao passar do tempo. Assim, podem ser citados alguns dos componentes mais importantes que envolvem a consolidação da cultura organizacional:

- Valores: envolve crenças e conceitos que contribuem para um comportamento dentro da organização que visa a alcançar os objetivos da mesma;
- Ritos: costumes desenvolvidos na organização;
- Mitos: figuras imaginárias que reforçam as crenças;
- Tabus: focam em questões proibidas ou não bem vindas, induzindo um comportamento.

Ainda segundo Robbins (2002), existe uma disfunção da cultura organizacional que é a de criar barreiras à mudança. Uma organização forte produz membros com um conjunto de comportamentos explícitos que funcionam bem com a expectativa de que continuem assim no futuro, o que pode gerar rigidez na organização, dificultando as necessárias mudanças.

Outra disfunção é que ela pode criar conflitos dentro da própria organização, podendo tomar como exemplos as subculturas que podem se tornar tão lógicas que acabam desenvolvendo valores distintos que separam o subgrupo do restante da organização. Muitas vezes desenvolvendo-se em períodos diferentes de outras unidades que acabam gerando falta de coordenação interna, afetando as relações externas. Contudo, se faz importante a manutenção da cultura e sua

modificação quando necessárias para manter-se competitivo, mas não perdendo seu enfoque inicial (ROBBINS, 2002).

### **2.5.1 Clima Organizacional**

O clima organizacional faz referência ao ambiente interno da organização, pertinente ao comportamento entre os colaboradores, estando fortemente relacionado ao grau de motivação. Os funcionários motivados tendem a ser mais animados, interessados pelo trabalho, e com mais disposição para colaborar entre si. Já quando a motivação está em baixa, o clima tende a se tornar desagradável, com desinteresse perceptível por parte dos colaboradores, impassibilidade, em alguns casos gerando tumultos de forma até mesmo agressiva, com a intenção de conseguir uma mudança forçada por parte da organização (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Luz (2003), o clima organizacional é o espelho do estado de ânimo dos colaboradores em um determinado momento. Ou seja, o clima de uma organização está sujeito a mudanças, normalmente envolvendo tais critérios relacionados diretamente aos funcionários:

- Satisfação: o grau de contentamento por parte dos colaboradores, diretamente ligado à motivação;
- Percepção: está relacionado ao que os colaboradores sentem sobre os diversos aspectos da organização que influenciam positiva ou negativamente o clima na empresa;
- Cultura: a cultura e o clima de uma organização estão sempre relacionados, uma cultura que está bem alinhada tende a favorecer o clima na organização.

A estrutura de uma organização possui muitos aspectos que podem variar o clima, que pode ir de favorável e saudável para desfavorável e negativo. Dentre esses aspectos pode-se citar: cultura organizacional, as oportunidades de participação de pessoal, estilo de liderança, remuneração, reconhecimento, entre outros (CHIAVENATO, 1997).

Mesmo que o clima organizacional seja algo abstrato, é possível detectar problemas relacionados através de alguns indicadores, tais como: rotatividade frequente de pessoal, absenteísmo, avaliação de desempenho, programas de sugestões, greves, conflitos entre os colaboradores e setores, entre outros. Assim, é

importante fazer uso desses aspectos para avaliar o clima e conseqüentemente promover ações para uma melhora contínua do ambiente de trabalho. Com essas ações é possível melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, aumentando o comprometimento e o grau de motivação (LUZ, 2003).

### **2.5.2 Comprometimento nas organizações**

A abordagem sobre a interação entre os colaboradores e as organizações é algo complexo. É preciso que os colaboradores sejam eficientes para satisfazer suas necessidades pessoais, porém, em contrapartida, é necessário que sejam eficazes para alcançar os objetivos das organizações, assim se faz necessário um comprometimento mútuo (CHIAVENATO, 2006).

O comprometimento organizacional refere-se às atitudes e conexões que os colaboradores estabelecem com a organização, de suma importância para a compreensão do comportamento em geral. O comprometimento está relacionado diretamente com o grau de eficiência e eficácia dos indivíduos e empresas, uma vez que o funcionário que desempenha sua função nesses termos traz um retorno muito mais significativo para a organização (PINTO, 2011).

Segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997) existem três conceitos que podem definir estados de comprometimento com maior clareza:

- Comprometimento (compromisso/ envolvimento): descreve a forma como os colaboradores se comportam em relação a atividades propostas, empregando esforços, cuidados e atenção;
- Comprometimento (estado do indivíduo): define o grau de lealdade, envolvendo intenções, sentimentos e desejos duradouros;
- Comprometimento (atitude): refere-se ao comportamento para se atingir um objetivo específico.

Assim, o comprometimento individual das pessoas pode ser analisado a partir da constatação do desejo de permanecer em um ambiente de trabalho onde haja identificação, apego e envolvimento com os objetivos e valores da organização, apresentando empenho e esforço para atingir os mesmos (BASTOS; BRANDÃO e PINHO, 1997).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo científico tem por objetivo solucionar questões propostas por meio de pesquisas utilizando critérios metodológicos. Onde para obter resultados válidos com exatidão e lógica, se faz necessário apropriar-se de formas de conhecimento e fenômenos sistêmicos, naturais, biológicos, físicos, químicos, sociais, dentre outros (OLIVEIRA, 1999).

Ao realizar uma pesquisa científica, busca-se gerar resultados que contribuam tanto para solucionar problemas sem procedência ou agregar informações a qualquer conhecimento já existente. O aprendizado obtido por meio de pesquisa é de extrema importância não somente para o elaborador do projeto, mas também para a sociedade, que poderá utilizar de tal conhecimento para necessidades futuras (PINHEIRO, 2010).

Os procedimentos utilizados para o desenvolvimento de uma pesquisa devem ser realizados de forma lógica para que cada fase da mesma esteja em concordância. As escolhas do tema, os objetivos a serem estudados, a metodologia, a coleta e análise dos dados obtidos, precisam estar pré-estabelecidos para que o processo científico ocorra sem maiores problemas, onde o sucesso da pesquisa em questão dá-se devido aos métodos utilizados, empenho empregado, e habilidades utilizadas para se chegar aos objetivos desejados (PINHEIRO, 2010).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para cada projeto de pesquisa é necessário identificar qual método é o mais apropriado, pois o mesmo deve ter coerência em relação ao problema, objetivos e práticas que serão utilizadas para o seu desenvolvimento (ROESCH, 2005).

Quanto aos fins de investigação a pesquisa ficou caracterizada como de caráter descritivo.

O estudo descritivo tende a apresentar propriedades distintas de determinado público, com o objetivo de compreender seus fenômenos e variáveis que desencadeiam determinado tipo de comportamento. Através da pesquisa descritiva, o pesquisador pode identificar suas variáveis de forma específica, estudando a relação entre elas de forma abrangente (OLIVEIRA, 1999).



Quanto aos meios de investigação a pesquisa foi realizada através de investigação por meio de pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa documental acontece por meio de consulta específica em documentos, que podem ser escritos ou não, extraídos assim de fontes primárias ou secundárias onde suas fontes podem ser, arquivos públicos, arquivos particulares ou fontes estatísticas (MARCONI; LAKATOS, 1996). Utilizou-se a pesquisa documental na primeira parte da pesquisa, onde o perfil dos colaboradores foi traçado. Esse perfil foi definido por meio de análise de documentos disponibilizados pela área de recursos humanos da empresa.

A pesquisa por meio de estudo de caso possibilita que o pesquisador explore diversos fenômenos e variáveis de ângulos diferentes. O estudo de caso pode ser realizado através de análises individuais ou em grupos, afim de compreender fenômenos não traçados, através de ações e opiniões de indivíduos envolvidos (ROESCH, 2005).

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

A empresa em estudo pertence ao setor metal - mecânico, localizada no município de Urussanga – SC. Trata-se de uma empresa familiar de pequeno porte, atualmente contando com um total de 15 colaboradores, distribuídos em sua maioria entre setores de produção.

A pesquisa aplicada utilizou amostragem não probabilística por conveniência, uma vez que não utilizou técnicas de análise estatísticas. Ao se utilizar de técnicas de amostra não probabilística não se pode utilizar formas aleatórias de triagem, impossibilitando a aplicação de erro de amostra (MARCONI; LAKATOS, 1996). Pode-se entender com esta afirmação que a pesquisa foi aplicada com todos os colaboradores da organização, por isso não utilizou-se de amostra.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados é indispensável para a realização de uma pesquisa bem fundamentada. É importante não confundir a coleta de dados com a

pesquisa em si, pois os dados obtidos passam por análise, interpretação e representação para a obtenção exata dos resultados alcançados (ANDRADE, 2001).

O estudo apresentado foi baseado em fontes primárias e secundárias, utilizando de entrevistas com uso de questionário, sendo realizadas pessoalmente pela pesquisadora, o qual foram gravadas e posteriormente transcritas.

Ao utilizar os dados primários, o pesquisador deve desenvolver seus próprios estudos com base em documentos disponibilizados. Já na pesquisa secundária o pesquisador faz uso de documentos já desenvolvidos por outros autores, como materiais bibliográficos (MARCONI; LAKATOS, 1996).

As entrevistas por meio de questionários são utilizadas para averiguação de opiniões diversas, que podem ser realizadas pessoalmente ou por telefone, onde as perguntas devem ser realizadas de forma clara para que todos os entrevistados percebam as questões da mesma forma que o entrevistado (ROESCH, 2005).

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

No estudo apresentado foi empregada uma análise qualitativa dos dados.

A abordagem qualitativa em uma pesquisa é necessária para se obterem informações distintas, afim de melhorar situações existentes que precisam de intervenção. Esse tipo de pesquisa facilita para que o entrevistador possa compreender a complexidade de um determinado problema, explorando mais a fundo suas variáveis (ROESCH, 2005).

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

O estudo apresentado teve como objetivo identificar os fatores motivacionais relacionados ao desempenho dos colaboradores de uma empresa familiar do setor metalúrgico, situada no município de Urussanga – SC. Assim, foi realizada uma entrevista com os colaboradores e com o líder, a fim de compreender as expectativas e julgamentos dos colaboradores referente ao tema abordado, com o propósito de confrontar as repostas entre colaborador e líder.

A empresa em estudo pertence ao setor metal mecânico, conta com um total de 15 colaboradores e é dirigida pelo proprietário e seu filho, que ao decorrer dos anos vem trabalhando para o desenvolvimento da mesma com o apoio de seu pai que hoje participa de uma forma menos efetiva na sua administração. Antes de a empresa ser fundada, seu fundador trabalhou durante anos em uma indústria cerâmica de grande porte da região como mecânico, até que percebeu a oportunidade de abrir o próprio negócio para trabalhar para empresas cerâmicas como prestador de serviços e hoje também como fornecedor de peças especializadas.

A empresa quando fundada, em 1991 na cidade de Urussanga, ocupava uma área de 70m<sup>2</sup>, e destinava-se totalmente a manutenção de empresas cerâmicas do município. Atualmente possui um novo endereço na mesma cidade, ocupando uma área de 800m<sup>2</sup>, atendendo com eficiência toda a região, atuando na manutenção, fabricação e recondicionamento de peças e equipamentos industriais, produz mancais, trabalha com manutenção de redutores, motovariadores, motoembreagens, bomba-vasca, bombas-verticais, produção de suportes entre outros materiais.

Atualmente com o mercado em recesso, a empresa prioriza ainda mais a qualidade de seus serviços para se manter em um mercado tão competitivo. Para manter-se competitivo e oferecer um produto que satisfaça seus clientes, é necessário investir em seus colaboradores para que o retorno na produção seja satisfatório, assim o estudo de ações motivadoras para seus colaboradores se torna importante na busca da diminuição do absenteísmo e da rotatividade dos mesmos.

A primeira ação realizada foi uma aplicação de um questionário. As informações foram organizadas de acordo com os objetivos específicos, em

categorias de análise, para posteriormente apresentar uma análise dos dados coletados. As categorias da pesquisa aplicada com os colaboradores são:

- a) Categoria I: Fatores que motivam as colaboradoras a trabalhar na empresa;
- b) Categoria II: Fatores que desmotivam as colaboradoras a trabalhar na empresa;
- c) Categoria III: Fatores que interferem no desempenho profissional dos colaboradores;
- d) Categoria IV: Relacionamento com as colegas no ambiente de trabalho;
- e) Categoria V: Relacionamento com os líderes no ambiente de trabalho;
- f) Categoria VI: Definição de motivação – na visão dos colaboradores;
- g) Categoria VII: Sugestões de melhorias no ambiente de trabalho.

Após a realização da pesquisa com os colaboradores, foi realizada a entrevista com o gerente, onde se pôde avaliar por um ângulo diferente a diversidade das opiniões. A entrevista realizada com o líder propôs os seguintes questionamentos:

- a) Quais fatores você acredita que motivam os seus funcionários?
- b) Quais fatores desmotivam os seus funcionários?
- c) O que você acredita interferir no desempenho profissional dos seus colaboradores?
- d) Como é o relacionamento entre você e a sua equipe?
- e) Qual a sua definição de motivação?
- f) Como é o ambiente de trabalho na sua visão?

É importante ressaltar que as entrevistas foram todas gravadas e posteriormente transcritas pelo pesquisador, onde se pode analisar e agrupar as diferentes opiniões e perspectivas dos colaboradores e líder, de uma forma clara e objetiva para fácil compreensão e comparação dos resultados, fundamentando essas opiniões com referências teóricas a fim de justificar os argumentos mencionados.

A entrevista foi realizada com todos os colaboradores, que totalizam quinze entrevistados, mais uma entrevista com o gerente, onde todos expressaram suas opiniões a respeito do questionário aplicado de forma confidencial. Na apresentação da pesquisa, os entrevistados estão identificados como C de

colaborador e a respectiva numeração para cada um, como: C1, C2, C3 e assim sucessivamente.

## 4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1.1 Perfil dos entrevistados

A seguir estão os perfis dos entrevistados, os quais foram elaborados de acordo com uma pesquisa documental através da análise de documentos fornecidos pelo setor de recursos humanos da empresa em estudo, possibilitando a coleta de dados pertinentes para o estudo em questão:

Quadro 02 - Perfil dos Entrevistados.

Entrevistado	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de Empresa	Função
C1	Masculino	33	Ensino Fundamenta	16 anos	Mecânico
C2	Masculino	42	Ensino Fundamenta	07 anos	Mecânico Manutenção
C3	Masculino	44	Ensino Fundamenta	3 meses	Soldador
C4	Masculino	27	Ensino Fundamenta	2 meses	Soldador
C5	Masculino	28	Ensino Fundamenta	7 meses	Ajudante geral
C6	Masculino	28	Curso Técnico Completo	6 anos	Torneiro Mecânico
C7	Masculino	44	Ensino Fundamental Incompleto	1 ano	Mecânico Manutenção
C8	Masculino	23	Ensino Fundamental	6 meses	Fresador
C9	Masculino	24	Ensino Fundamental	10 meses	Vendedor
C10	Masculino	53	Ensino Fundamental	2 anos	Mecânico
C11	Masculino	42	Superior Incompleto	2 anos	Projetista
C12	Masculino	19	Superior Completo	7 meses	Auxiliar Mecânico
C13	Masculino	23	Ensino Fundamental	6 meses	Ajudante Geral
C14	Feminino	24	Superior Completo	1 ano	Auxiliar Administrativo
C15	Feminino	26	Superior Incompleto	4 anos	Assistente Administrativo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Segundo a pesquisa realizada para identificar o perfil dos colaboradores da empresa em estudo, pode-se constatar que a maior parte dos entrevistados é do sexo masculino com idade inferior a 40 anos, sendo que em sua maioria possuem mais de um ano de empresa. Outra característica importante que se pode perceber é o fato de que os profissionais mais antigos na empresa aprenderam o ofício por experiências ao decorrer dos anos, sem suporte algum de cursos

profissionalizantes. Percebe-se também que ocorreu um período de rotatividade dos colaboradores devido aos dados apontarem que alguns profissionais iniciaram a pouco tempo seu trabalho na empresa.

#### **4.1.2 Fatores motivacionais dos colaboradores**

Abaixo, conforme foi descrito anteriormente, seguem os resultados obtidos nas entrevistas:

**a) Categoria I: Fatores que motivam as colaboradoras em trabalhar na empresa:**

Com as respostas obtidas sobre a categoria em questão, pode-se observar que entre os principais fatores que motivam os colaboradores a trabalharem na empresa estão: o salário compatível com a função; pagamento de férias e horas extras corretamente; flexibilidade em relação a tempo de férias; localização e bom relacionamento. Dentro deste contexto, segue abaixo depoimentos que confirmam o que foi mencionado:

Salário compatível com a função e pagamento de horas extras corretamente na folha de pagamento, pois muitas empresas não pagam na folha (C2).  
A minha função, pois sempre trabalhei com isso e sempre gostei (C4).  
Comodidade de localização e bom relacionamento com os proprietários (C11).  
Flexibilidade para se tirar férias e pagamento em dia (C12).

Um dos principais fatores que desmotiva um profissional é a remuneração não condizente com suas atividades exercidas. Por isso a empresa deve trabalhar para que haja um sistema justo de remuneração salarial para todos os seus colaboradores. Quando há satisfação em termos salariais, os funcionários tendem a não só sentirem-se realizados a um nível material, mas sim também a um nível psicológico, fazendo com que o seu desempenho seja muito melhor, buscando junto à organização os resultados necessários com mais dedicação (LACOMBE, 2012).

Apesar de a remuneração ser um dos principais fatores motivacionais dentro de uma organização, é importante reconhecer que os colaboradores buscam também satisfação relacionadas ao seu crescimento profissional e bem-estar no ambiente de trabalho. O relacionamento entre proprietário e colaborador contribui diretamente para a obtenção de um ambiente estável e agradável a se relacionar,

onde a comunicação passa a ser uma ferramenta importantíssima para a compreensão das necessidades de ambos os lados (BERGAMINI, 1997).

Segundo Carvell (1982), o trabalho não é somente um modo de se obter retorno financeiro para suprir as necessidades econômicas, é também um meio de satisfazer necessidades pessoais, onde se tem prazer de realizar atividades que proporcionam bem estar pessoal. Quando o indivíduo possui aptidão e conhecimento em determinada área, é natural que se sinta estimulado e motivado a realizar tal atividade.

Pode-se perceber que os fatores motivadores considerados importantes para os colaboradores não são somente os que trazem um retorno financeiro, mas também os que trazem um contentamento pessoal, como a flexibilidade em algumas situações e o bom relacionamento no ambiente de trabalho, fatores esses que agem contra a desmotivação.

**b) Categoria II:** Fatores que desmotivam as colaboradoras em trabalhar na empresa:

Na categoria sobre fatores que desmotivam os colaboradores da empresa, destacou-se o comportamento do proprietário ao se comunicar com os colaboradores de forma hostil, muitas vezes tornando o ambiente desagradável e estressante, a pressão para a realização do trabalho sem considerar as variáveis envolvidas no processo e para alguns a baixa remuneração. Dentro deste contexto, segue abaixo depoimentos que expressam o que foi mencionado:

O proprietário da empresa que não sabe conversar com os funcionários (C3).

A pressão quando outros funcionários faltam, para que as mesmas tarefas sejam realizadas sem alteração (C5).

O comportamento do dono, pois não é muito tranquilo (C6).

Muita cobrança em relação a tarefas que não fazem parte da minha função (C8).

Cobrança desnecessária, e muitas vezes ambiente estressante (C10).

Falta de reconhecimento (C13).

Quando atitudes positivas predominam no ambiente de trabalho, o clima organizacional passa a ser construtivo em termos de satisfação profissional, bem como favorecimento para a permanência do colaborador na organização. A forma de comunicação por parte da gerência contribui diretamente para a satisfação do colaborador, onde a comunicação inadequada causa desmotivação, prejudicando o

ânimo e interesse na realização do trabalho, causando tensão e desunião no ambiente, o que prejudica a realização dos objetivos da empresa e de seus colaboradores (LUZ, 2003).

Muitas organizações não dão importância suficiente ao grau de satisfação de seus colaboradores. É necessária a compreensão de suas atitudes e sentimentos em relação ao trabalho desempenhado para que se possa evitar qualquer tipo de insatisfação e estresse, onde negligenciar suas causas e efeitos traz para a empresa problemas como: rotatividade; desavenças internas; absenteísmo; custos com assistência médica, entre outros (WAGER III; HOLLENBECK, 2003).

Lacombe (2012) complementa que o reconhecimento por um trabalho bem realizado é essencial para a motivação das pessoas. A indiferença em relação a um bom desempenho traz desânimo e desmotivação. Manter os funcionários cientes da importância de seus feitos apenas com um elogio e palavras de incentivo não possui custo nenhum e faz com que se sintam motivados para trabalhos futuros.

Diariamente em uma organização são desempenhados diferentes tipos de tarefas, onde se busca o mínimo de incidentes que atrasem o processo. Algumas análises devem ser levadas em consideração para o sucesso de uma operação como: definição e planejamento das atividades; análise dos recursos necessários; risco e meios de controle. É fundamental estar preparado para qualquer obstáculo aparente, pois a sobrecarga e pressão ocasiona um grau de estresse e insatisfação nos envolvidos, que se sentem impotentes diante de uma situação que não está em seu poder de resolução (MAXIMIANO, 2011).

Quanto aos fatores desmotivadores, pode-se afirmar que o que mais contribui para o estado de desmotivação dos colaboradores na empresa é o ambiente que por vezes se torna estressante, causando desânimo e apreensão para que os funcionários expressem suas opiniões. A pressão e a cobrança ao realizar tarefas que estão fora da responsabilidade e possibilidade de alguns colaboradores também contribuem para a desmotivação.

**c) Categoria III:** Fatores que interferem no desempenho profissional dos colaboradores:

No que diz respeito a fatores que interferem no desempenho profissional dos colaboradores na empresa, entre os mais citados estão as divergências entre a



direção que acaba desanimando os colaboradores e deixando o clima na empresa carregado e os colaboradores apreensivos, a desorganização e má delegação das tarefas a serem desempenhadas. Segue abaixo depoimentos que comprovam o que foi mencionado:

Quando o dono da empresa dá chique, isso desanima e estraga o meu dia (C3).

Quando ocorrem desentendimentos com os chefes, pois o ambiente fica pesado e fico muito estressada (C10).

Desorganização na divisão das tarefas para o dia, por que chego aqui e não sei nem o que tenho para fazer primeiro (C12).

Quando sou interrompido no meio de um trabalho para fazer outro (C13).

Segundo Bergamini (1997), a busca por resultados em situações que há divergências de valores e incompatibilidade de opiniões pode gerar conflitos prejudiciais para a organização, principalmente se tais divergências partem diretamente da direção da empresa. Em situações conflituosas ocorre certo desgaste das expectativas e interesse que o colaborador emprega ao assumir uma empreitada, assim desenvolvendo um nível de estresse que prejudica diretamente a execução de suas obrigações perante a organização.

Para atingir os objetivos almejados pela organização de forma eficaz, é indispensável planejar e organizar os recursos disponibilizados para tal. Analisar o trabalho a ser executado, dividir o trabalho de acordo com as prioridades apresentadas e atribuir responsabilidades faz parte do processo de organização. Tais ações permitem um direcionamento claro e as perspectivas de trabalho para o trabalhador (MAXIMIANO, 2011).

Os colaboradores sentem interferência ao desempenhar suas funções quando ocorre falta de organização no setor, o que impede a compreensão imediata quanto às atividades a serem desenvolvidas. Pode-se também perceber que a interrupção de uma atividade para o desempenho de outra também atrapalha no processo, causando desmotivação e falta de interesse, principalmente quando o clima deixa de ser favorável devido a desentendimentos.

**d) Categoria IV: Relacionamento com os colegas no ambiente de trabalho:**

Nessa categoria é ressaltado o relacionamento que os colaboradores têm entre si. A resposta em relação a essa categoria foi unânime, sendo relacionamento classificado como bom, se alternando entre ótimo e tranquilo. Porém é importante frisar que esse estado é somente em relação aos colegas e não ao proprietário da empresa, conforme segue:

Melhor possível (C2).  
Ótimo (C3).  
Muito bom (C4).  
Estável e descontraído (C14).

A relação entre as pessoas e grupos afeta de modo direto como cada um se porta no ambiente de trabalho, o modo com realizam a sua função e o modo de reação a acontecimentos internos na empresa. As pessoas trazem com si suas experiências, valores e personalidades distintas, o respeito e a convivência harmoniosa proporciona um clima organizacional adequado a todos, favorecendo o desenvolvimento das atividades, uma vez que é necessária a cooperação entre si (MAXIMIANO, 2011).

Ao analisar o fator referente ao relacionamento entre os colaboradores pode-se perceber que é algo positivo a favor da motivação, pois todos tem uma relação amigável, de colaboração e respeito entre si.

**e) Categoria V: Relacionamento com os líderes no ambiente de trabalho:**

As declarações a respeito do relacionamento com o líder no ambiente de trabalho foram unânimes. Todos os colaboradores tem um ótimo relacionamento com o líder da empresa, ressaltando a fácil comunicação e a tranquilidade a lidar com as situações inesperadas do dia a dia. As falas a seguir confirmam o que foi mencionado:

Muito bom, não tenho nenhuma reclamação (C5).  
O encarregado é um paizão, temos um ótimo relacionamento (C6).  
Tranquilo e de fácil diálogo, mesmo em dias que as coisas não dão muito certo (C12).

Liderar é a capacidade de influenciar de forma positiva o comportamento dos colaboradores, direcionando o desempenho da equipe em prol de um objetivo

comum dentro da organização. A capacidade de liderar está diretamente atrelada à capacidade de motivar, pois é preciso conhecer seus liderados, suas pretensões, necessidades e valores, a fim de tomar decisões que visam o desenvolvimento satisfatório do trabalho para ambas as partes (MAXIMIANO, 2011).

Além de direcionar as funções de acordo com a aptidão de cada colaborador e trabalhar para assegurar que tais tarefas sejam realizadas da melhor maneira para obter o melhor resultado, o líder deve saber escutar e se relacionar de forma empática com seus colaboradores, fazendo com que se sintam valorizados. A confiança entre líder e liderado é muito importante no ambiente organizacional, a comunicação frequente cria condições favoráveis para um bom relacionamento, onde se pode expressar opiniões e trocar experiências de forma a preparar os funcionários para o trabalho (LACOMBE, 2012).

O bom relacionamento com o líder no ambiente de trabalho é favorável para toda a organização. É evidente pelas respostas da pesquisa que todos respeitam e admiram o líder, onde ocorre uma troca de conhecimento e colaboração entre as partes para um melhor desempenho dos objetivos visados.

**f) Categoria VI: Definição de motivação – na visão das colaboradoras:**

Compreender o que é motivação para os colaboradores auxilia no entendimento de suas expectativas referente ao ambiente de trabalho. A partir da definição de motivação de cada entrevistado pode-se perceber que entre as citações principais estão, o bom relacionamento e colaboração da direção, reconhecimento por um trabalho bem desempenhado, incentivos salariais e comportamentais, respeito mútuo, entre outros. Todos esses aspectos fazem parte da definição de motivação que foram expressos. Dentro desse contexto, segue abaixo depoimentos que expressam o que foi mencionado:

Quando ambas as partes se ajudam e companheirismo na empresa (C2).

Me sinto motivada quando tenho um bom chefe, que saiba conversar com o funcionário sem se exaltar, com educação e respeito, isso é o principal fator para mim (C7).

Quando eu tenho algum incentivo, principalmente o salário (C8).

Ser valorizado e reconhecido pelo meu trabalho, e ter oportunidade de crescimento na empresa (C9).

São fatores que me deixam satisfeita no ambiente de trabalho e me impulsionam a trabalhar com mais vontade e dedicação (C10).

Motivação é ser valorizado na empresa, porque quanto mais motivado fico, vou trabalhar com mais vontade (C11).

É quando fico satisfeito com algo que me faz ser mais dedicado, como por exemplo, aumento de salário (C12).

É ser respeitado e ter o meu trabalho reconhecido (C13).

É ter incentivo financeiro, mas também visando a satisfação profissional do colaborador, juntamente com um bom relacionamento e uma troca de comprometimento (C15).

Segundo Bergamini (1997), motivar é incentivar a ação para a realização de determinado objetivo, levando em consideração a individualidade de cada indivíduo. Cada um possui desejos e perspectivas diferentes, o que leva a necessidade de compreender essas diferenças, a fim de saber como agir para motivar e manter esse estado em seus colaboradores.

Segundo Deeprise (1995), os colaboradores de uma organização não tem a necessidade de serem recompensados todos os dias, mas precisam ter o conhecimento de que estão atingindo as expectativas que a empresa lhes emprega. Saber que a empresa se preocupa com suas necessidades e está satisfeita com o seu desempenho, tem influência direta ao seu grau de motivação. Em muitas ocasiões basta um “muito obrigado”, um elogio, para que o funcionário sinta-se reconhecido e satisfeito pelo seu trabalho.

A remuneração é um fator muito importante ao demonstrar reconhecimento pelo colaborador, fator esse que tem influência direta quanto à produtividade. É necessário tomar conhecimento que não somente os incentivos monetários satisfazem completamente um indivíduo, incentivos não financeiros como, segurança, respeito, credibilidade, orgulho, expectativas de realização pessoal e profissional, entre outros, também são fundamentais para o contentamento individual (LACOMBE, 2012).

Segundo Gil (2001), o indivíduo tem necessidade em saber o que ocorre ao seu redor, ter acesso a informações pertinentes ao seu local de trabalho. Assim, é importante que a organização não somente informe, mas também mantenha uma comunicação fluente com seus colaboradores, o que faz com que os mesmos se sintam parte real da empresa. Saber se expressar ao se comunicar, principalmente quando o emissor faz parte da gerência é essencial, pois além das palavras, o modo como é transmitida a informação faz toda diferença quanto à percepção. É preciso ser claro e direto, ser respeitoso em qualquer situação, principalmente nas mais

estressantes. Com isso o respeito será mútuo e o comprometimento será maior em relação às expectativas empregadas.

Ao analisar a definição de motivação por parte dos colaboradores, pode-se afirmar que tanto fatores monetários quanto fatores para a satisfação pessoal intrínseca de cada um foram citados. As pessoas precisam se sentir importantes e realizadas com o que fazem e ser reconhecidos para trabalhar com mais dedicação.

**g) Categoria VII: Sugestões de melhorias no ambiente de trabalho.**

Ao ser abordado a questão referente a melhorias que seriam consideradas fatores motivacionais para os colaboradores da empresa, todos expressaram suas opiniões em torno de incentivos como: cestas básicas, plano de saúde, vale transporte, bonificação em casos específicos, treinamento, reconhecimento, o aumento de salário, oportunidade de crescimento, organização dentro da empresa, entre outros. Segue abaixo depoimentos que expressam o que foi mencionado:

Convênios com farmácias, cestas básicas, e principalmente mais calma por parte do dono da empresa ao se portar aos funcionários e situações de estresse (C1).

Valorização do empregado e aumento de salário quando merecido (C2).

Valorizar o empregado, organização e principalmente uma mudança de comportamento por parte do dono da empresa que é sempre estressado (C3).

Organização das funções, e ter estabelecido as atividades que vou ter que desempenhar no dia seguinte, pois eu sempre chego e nunca sei o que vou fazer no dia (C4).

Uma bonificação para que não tem falta ou atestados de saúde, cestas básicas e o pagamento de pelo menos um percentual de um plano de saúde (C7).

Reconhecimento do funcionário, cestas básicas, bônus por mérito uniformes mais bonitos (C8).

Proporcionar aos funcionários crescimento no ambiente de trabalho, procurar pessoas mais qualificadas para as funções (C9).

Bônus por mérito, cestas básicas, vale alimentação e treinamento (C10).

Organização tanto dos funcionários, quanto dos proprietários (C11).

Reconhecimento dos funcionários, pois um simples cumprimento e um elogio muitas vezes faz total diferença do meu desempenho (C12).

Bônus quando não se têm falta e plano de saúde (C13).

Vale transporte, plano de metas com bonificação no fim do mês, vale refeição, e outros tipos de incentivo que façam que o funcionário trabalhe 100% (C15).

As organizações são formadas por pessoas e é delas que dependem o seu sucesso e sua ascensão no mercado. Para seguir um planejamento previamente programado é comum que as empresas criem um sistema de recompensas e incentivo com o propósito de conseguir melhor empenho por parte de seus colaboradores em benefício da organização (FARACO, 2007).

Sendo as pessoas o principal patrimônio de uma organização, é indispensável levar em consideração seus desejos e necessidades. Um bom sistema de remuneração tanto motiva quanto mantém a motivação dos colaboradores, também sendo considerado um dos fatores mais relevantes para captar bons profissionais no mercado de trabalho e mantê-los. Uma boa produtividade é essencial para qualquer empresa. Assim, é preciso estimular seus colaboradores para um rendimento cada vez melhor. Uma forma de conquistar esse objetivo é a divisão de ganhos entre os responsáveis pelo melhor desempenho, inspirando melhores resultados (LACOMBE, 2012).

A organização das pessoas em si dentro de uma organização pode ser um ponto positivo a ser considerado, principalmente em pequenas empresas, onde cada funcionário é capaz de realizar diversas tarefas. Saber o que deve ser feito e como deve ser feito assim que se inicia o dia de trabalho é muito importante para a compreensão da responsabilidade de cada um, visando a funcionalidade dos processos e a satisfação do entendimento do colaborador (MAXIMIANO, 2011).

A partir das sugestões de melhorias citadas pelos colaboradores, pode-se perceber que a empresa possui uma grande carência nesse quesito. Vários tipos de incentivos foram destacados, dentre eles: bonificações que envolvem reconhecimento financeiro e não financeiro, sendo que algumas dessas sugestões não exigem tanto da organização para serem empregadas.

#### **4.1.3 Fatores que motivam os colaboradores na percepção da gerência**

A seguir conforme descrito nos aspectos metodológicos seguem os resultados obtidos com a pesquisa realizada com o gerente da empresa, onde todas

as respostas estão descritas de forma subsequente e direta, acompanhadas por uma fundamentação teórica, a fim de assegurar a coerência do estudo.

Quanto aos fatores que o gerente acredita motivar seus funcionários, está o salário, pagamentos em dias corretos com todas as horas extras contabilizadas, o ambiente de trabalho em si, a função que cada um desempenha e o relacionamento entre colegas. Em contra partida ocorre desmotivação dos colaboradores quando o proprietário da empresa age de forma estressante se alterando na hora de conversar e debater assuntos pertinentes sem paciência para dialogar tanto com o líder quanto com os colaboradores.

Segundo Marras (2016), às vezes a empresa e seus colaboradores têm interesses diferentes. Enquanto o funcionário deseja receber o máximo possível pelo seu trabalho, a empresa preocupa-se mais em alcançar seus objetivos quanto a produtividade, visando um lucro cada vez maior. Assim é necessário estabelecer limites quanto a deveres e direitos para que não haja desentendimento e sim satisfação para ambas as partes.

Cultivar a motivação dentro das organizações possibilita uma troca de interesses, onde o funcionário ao ser instigado realiza seu trabalho com mais dedicação, o que faz com que os resultados para a empresa sejam muito mais satisfatórios. Preocupar-se com as necessidades das pessoas é primordial para compreender como motivá-las, tanto em aspectos monetários quanto pessoais, envolvendo não somente salários e estabilidade, mas também outros fatores como, relacionamentos interpessoais, competências dos líderes e chefes, condições no ambiente de trabalho, satisfação quanto a função desempenhada, entre outros (BROXADO, 2001).

Segundo o gerente da empresa não há nada no ambiente de trabalho que interfira no desempenho profissional dos colaboradores, onde o seu relacionamento com os mesmos ocorre de forma tranquila e colaborativa, com a aceitação das tarefas atribuídas sem dificuldade.

As relações humanas no ambiente de trabalho influenciam na qualidade e resultados alcançados em relação aos objetivos desejados. Ao interagir com outras pessoas, o resultado pode ser tanto agradável e compensador como frustrante e conflituoso, levando também em consideração as diferenças pessoais de cada um juntamente com os aspectos já envolvidos internamente na empresa. O respeito mútuo, a disposição, a competência e a capacidade de colaborar sem resistência

contribuem para uma convivência satisfatória entre todos os envolvidos (CARVELL, 1982).

Ao definir a motivação, o gerente da empresa destacou o ânimo com que o trabalho é desempenhado e a necessidade de cada colaborador em trabalhar. O ambiente de trabalho na sua visão é bom, onde todos se respeitam mesmo havendo contratempos e divergências de ideias, o que segundo ele é normal em qualquer empresa, pois não é fácil lidar com pessoas de diferentes formações e culturas.

A motivação pode ser considerada a energia e os esforços empregados por uma pessoa ao realizar determinada tarefa. Qualquer tipo de comportamento contanto que sejam voluntários podem ser considerados como motivados, motivação essa que faz com que os trabalhadores se empenhem para atingir metas com habilidade e entendimento afim de um bem comum (BATEMAN; SNELL, 2006).

Ao analisar a entrevista realizada com o gerente da empresa, pode-se perceber que o mesmo vê um ambiente favorável para o desenvolvimento dos trabalhos, levando em consideração as divergências de opiniões, cultura e conhecimento de cada um.

## 4.2 PROPOSTAS DE MELHORIAS MOTIVACIONAIS

A partir das respostas das entrevistas realizadas com os colaboradores e da entrevista com o líder responsável, constatou-se que na maior parte dos fatores questionados, as opiniões condizem entre colaboradores e líder, conforme segue demonstrativo de fatores de concordância:

Quadro 03 - Fatores de concordância entre colaboradores e líder

Fatores	Colaboradores/Líder
Fatores motivadores	Salário compatível com a função; pagamento de horas extras corretamente na folha de pagamento; pagamentos nos dias corretos; flexibilidade para se tirar férias.
Relacionamento com os colegas no ambiente de trabalho	Ótimo relacionamento com todos.
Relacionamento com os líderes no ambiente de trabalho	Muito bom, há respeito e diálogo fácil entre líder e colaborador.
Definição de motivação	Reconhecimento e valorização pelo trabalho; Incentivos financeiros e não financeiros; oportunidade de crescimento na empresa; relacionamento tranquilo.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.



É aceitável que em um grupo de pessoas com diferentes formações, culturas e experiências, ocorra uma divergência de opiniões e uma percepção distinta do que ocorre no meio em que se convive. Pode-se perceber no decorrer das entrevistas que nem todos os colaboradores, bem como o líder tem a mesma percepção quanto a todos os fatores que envolvem a satisfação no ambiente de trabalho no que diz respeito a motivação de cada um, conforme segue alguns fatores de discordância:

Quadro 04 - Fatores de discordância entre colaboradores e líder

<b>Fatores</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Líder</b>
Fatores desmotivadores	Salário insuficiente; falta de reconhecimento; cobrança desnecessária.	Citou apenas a comunicação do proprietário para com os colaboradores.
Fatores que interferem no desempenho profissional dos colaboradores	Desentendimento no ambiente de trabalho com o proprietário; desorganização nos setores; interrupção de atividades inacabadas.	Afirmou que nada ocorre para a interferência do desempenho dos colaboradores.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Dentro do que foi supracitado, pode-se constatar que são necessárias algumas ações para que os colaboradores se sintam mais motivados. A empresa em estudo possui recursos limitados quanto à motivação de seus colaboradores, mesmo que algumas ações não necessariamente demandem muito esforço.

A partir das entrevistas pode-se compreender que além de incentivos monetários que envolvam salários melhores, cestas básicas, planos de saúde, bonificação por assiduidade, vale transportes, vale refeição, entre outros, os colaboradores também prezam por incentivos não monetários, como reconhecimento e valorização pelo bom desempenho, relacionamento respeitoso e amigável, flexibilidade, organização nos setores da empresa, entre outros.

Após uma análise decorrente das entrevistas realizadas, percebe-se a importância da realização de algumas melhorias para suprir a carência de motivação dos colaboradores, o que acarreta um melhor desempenho profissional e melhora do ambiente de trabalho, evitando a rotatividade e absenteísmo dos mesmos. Assim, pode-se sugerir:

- A relevância em desenvolver o hábito de parabenizar, elogiar e cumprimentar os colaboradores quando o seu desempenho é satisfatório, pois o reconhecimento, de acordo com os colaboradores, traz motivação;

- A parceria com farmácias para que os colaboradores possam ter descontos. Atualmente existem algumas redes que disponibilizam por meio de um cadastro essa parceria, onde a empresa só precisa passar as informações necessárias para que seus colaboradores possam se associar, sem nenhum gasto adicional para a empresa;
- Um programa para estabelecer e organizar as atividades a serem desenvolvidas a cada dia, o que faz com que o colaborador seja direcionado corretamente a suas funções e tenha um cronograma a seguir, sem interrupções, o que pode tirar a atenção e atrapalhar no desenvolvimento das atividades;
- Implantação de cestas básicas e bonificação por assiduidade, o que pode diminuir consideravelmente as faltas e atestados médicos desnecessários;
- Disponibilidade para a contratação de um plano de saúde, onde a empresa poderia avaliar a possibilidade de arcar com um percentual do custo para os colaboradores, pois esse é um grande atrativo para a permanência e aceitação em um emprego;
- Reavaliar a forma de comunicação para com os colaboradores, onde o respeito deve ser mútuo e a paciência deve prevalecer, onde pode ser interessante a realização reuniões individuais para se discutir o desempenho dos colaboradores quando necessário;
- Programar uma política e estudo de cargos e salários para estabelecer se o que é empregado atualmente condiz com o que é oferecido no mercado de trabalho.

Ressalva-se que com a implantação de algumas ações de melhoria em prol da motivação dentro da organização, a probabilidade de que os colaboradores se empenhem mais ao desenvolver suas atividades com mais dedicação e esforço seja muito maior, o que pode trazer um retorno produtivo mais satisfatório e contribuir para a permanência dos mesmos na empresa, já que estarão satisfeitos com vários fatores no ambiente de trabalho.

## 5 CONCLUSÃO

Atualmente com a concorrência acirrada entre as organizações, se manter no mercado tornou-se um desafio a ser vencido a cada dia. Os recursos necessários para se sobressair diante da concorrência são muitos, porém o mais complexo de se controlar são os recursos humanos, pois ocorrem infinitas variáveis que moldam o comportamento e reações de cada indivíduo, o que influencia diretamente no desenvolvimento do trabalho para com as organizações e a obtenção de seus objetivos traçados.

A motivação é o que distingue o grau de satisfação ou insatisfação dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho no qual convivem, o que reflete em ações o contentamento em fazer parte do grupo organizacional. Principalmente para as empresas de pequeno porte como a do estudo em questão, é imprescindível que os indivíduos se mantenham motivados, pois devido as suas limitações de crescimento, o fator que muitas vezes define a permanência de um colaborador qualificado ou a contratação do mesmo, podem ser os incentivos oferecidos pela empresa.

O estudo objetivou identificar os fatores que determinam a motivação dos colaboradores de uma empresa familiar localizada no município de Urussanga – SC, por meio de entrevistas realizadas com os seus colaboradores, abordando objetivos específicos para um diagnóstico válido a fim de compreender a percepção e expectativas de cada um, possibilitando algumas sugestões de melhorias para um desenvolvimento mais eficaz na empresa.

Com isso, pode-se afirmar que os objetivos específicos do estudo foram atingidos. O primeiro objetivo que seria a caracterização do objeto de estudo foi realizado na experiência da pesquisa. O segundo objetivo foi alcançado posteriormente, por meio de análise documental, no qual foi definido o perfil dos entrevistados.

A partir da pesquisa realizada com as quinze pessoas que fazem parte do quadro de colaboradores da empresa, alcançaram-se o terceiro e o quarto objetivos específicos: perceber que entre os principais fatores que são considerados motivadores pelos mesmos estão incentivos tanto monetários com não monetários, como por exemplo, um elogio ou uma palavra de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, bons salários, abonos por méritos entre outros.

Referente aos fatores que promovem a desmotivação dos colaboradores na empresa, o fator com maior visibilidade foi a forma de comunicação do proprietário para com os colaboradores, o que muitas vezes ocorre de forma hostil e estressante, fazendo com que o clima fique desconfortável acarretando desânimo em desempenhar as atividades estabelecidas.

Em seguida, pode-se afirmar que os dois últimos objetivos foram alcançados na segunda parte da pesquisa. De acordo com a percepção dos colaboradores apuradas nas entrevistas, há muitas ações de melhorias que podem ser realizadas para motivar e influenciar o comportamento dos mesmos. Juntamente com a percepção do líder que não foi muito distinta dos seus liderados, podem-se apresentar algumas ideias para causar um estímulo maior a incentivar a motivação como o desenvolvimento de hábitos de elogios, convênios com farmácias e planos de saúde, entre outros.

É evidente que as pessoas precisam se sentir queridas e estimadas no seu ambiente de trabalho, sentir que são necessárias e que realmente fazem parte da organização estimula no que fazer e contribuir para alcançar os objetivos propostos.

Com o estudo apresentado, conclui-se que os objetivos específicos foram alcançados ao identificar o perfil dos colaboradores, bem como os fatores motivadores e desmotivadores; identificar se o líder e os colaboradores possuem a mesma percepção no que tange os fatores pesquisados; comparação das pesquisas e finalmente sugerir melhorias de acordo com os resultados da pesquisa.

Outros estudos podem ser alinhados a este que foi apresentado, tais como: uma estrutura de cargos e salários; pesquisas que identifiquem o que leva a direção de uma empresa a agir de determinada maneira para com seus colaboradores, e fatores externos que impliquem no desenvolvimento do trabalho das pessoas dentro do ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2001. 174 p.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração:** das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007. 246 p.

BASTOS, Antônio Virgílio B.; BRANDAO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *In: Revista de Administração Contemporânea.* V.1 no.2 Curitiba May/Aug. 1997. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565551997000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565551997000200006&script=sci_arttext)>. Acesso em: 21 de out. 2015.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração:** novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 673p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.

BROXADO, Sílvio. **A verdadeira motivação na empresa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 100 p.

CARVELL, Fred J. **Relações humanas nos negócios.** Rio de Janeiro: J. Zahar, 1982. 397 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron, 1997. 257 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999. 457 p.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos:** edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2006. 152 p.

DEEPROSE, Donna. **Como valorizar e recompensar seus funcionários**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995. VIII 121 p.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2.ed São Paulo: Prentice Hall, 2003. 331 p.

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos completa e atualizada**: o conceito de APH. Criciúma, SC: ED. Do Autor, 2007. 247 p.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional grandes temas em debate**. Revista de administração de empresas. vol.31 no.3 São Paulo Jul/Set. 199. Disponível em: <  
[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475901991000300007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475901991000300007&script=sci_arttext)>  
Acesso em: 21 de out. 2015.

GALVÃO, Andressa Dias Evangelista; SILVA, Vivian Freitas Wilson; DALFIOR, Simoni Da Ros. **Treinamento e desenvolvimento como ferramenta de gestão**: o impacto nos resultados do setor em que é aplicado. DESTARTE v.3, n.1, p. 45-63, 2013. Disponível em: < <file:///C:/Users/adm/Downloads/142-391-1-PB.pdf> > Acesso em: 15 de out. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 159 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

GOMES, Elaine Dias; MICHEL, Murilo. A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. *In: Revista científica eletrônica de administração*. dez. de 2007. Disponível em: <  
[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/kC7xKUQpezmWbO8\\_2013-4-30-10-35-34.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/kC7xKUQpezmWbO8_2013-4-30-10-35-34.pdf) >. Acesso em: 10 de out. 2015.

HOWARD, Robert. **Aprendizado organizacional**: gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 322 p.

JÚNIOR, Nivaldo Pereira dos Santos. **Administração de Recursos Humanos**. Disponível em:  
<<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11678/administracao-de-rh#ixzz30lhYgv71>>. Acesso em: 11 de out. 2015.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2012. 515 p.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3 ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1987. 171p.

LONGENECKER, Justin Gooder; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998. 868 p.

LUCAS, Lorena da Silva; DAL'COL, Simoni Casagrande. **Os fatores motivacionais que podem influenciar no desempenho dos funcionários da empresa x**. In: **Revista científica Semana Acadêmica**. julh. de 2013. Disponível em: < <http://semanaacademica.org.br/artigo/os-fatores-motivacionais-que-podem-influenciar-no-desempenho-dos-funcionarios-da-empresa-x> >. Acesso em: 10 de julh. 2016.

<http://semanaacademica.org.br/artigo/os-fatores-motivacionais-que-podem-influenciar-no-desempenho-dos-funcionarios-da-empresa-x>

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 143 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3 ed. rev. e ampliada. São Paulo: Atlas, 1996. 231 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 9.ed São Paulo: Futura, 2004. 332 p.

\_\_\_\_\_, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15.ed, ver.atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2016. 336 p.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2004. 521 p

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2007. 491 p.

\_\_\_\_\_. **Introdução a administração**. 8 ed. Ver. E ampl. São Paulo: Atlas, 2011, 419 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002. 441 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999. 320p.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2010. 161 p.

PINTO, MARCELO Pádua Carvalho. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira**. Belo Horizonte. Abr. 2011. Disponível em: <  
[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcelo\\_padua\\_carvalho.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcelo_padua_carvalho.pdf)> Acesso em: 19 de out. 2015.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 9. Ed. São Paulo: LTR, 2002. 221p.

PREVIDELLI, José J.; MEURER, Vilma. **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional**. Maringá, PR: UNICORPORE, 2005. 243 p.

PURI, Subhash C. . **Cestão da estabilidade: a arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 234 p.

RAMOS, Juan Pérez. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicol. USP v.1 n.2 supl.2 São Paulo dez. 1990. Disponível em:<  
[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S16785177199000020004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S16785177199000020004)>. Acesso em: 17 de out. 2015.

RIZZATTI, Gerson; JUNIOR, Gerson Rizzati. **Categorias para Análise do Clima Organizacional em Universidades**. V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sul. Mar del Plata dez. 2015. Disponível em: <  
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97425/Gerson%20Rizzatti%20-%20%20clima%20org.pdf?sequence=3>>. Acesso em : 10 de junh. 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9.ed São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 308 p.

TOLEDO, Flávio. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 1987. 238p.

VERGARA, Sylvis Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999. 171 p.



WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003. 496 p.

**APÊNDICE(S)**



**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DA  
EMPRESA EM ESTUDO LOCALIZADA NA CIDADE DE URUSSANGA - SC**

- a) **Categoria I:** Quais os fatores que motivam você a trabalhar na empresa?
- b) **Categoria II:** Quais os fatores que desmotivam você a trabalhar na empresa?
- c) **Categoria III:** Quais os fatores que interferem no seu desempenho profissional dentro da empresa?
- d) **Categoria IV:** Como é o seu relacionamento com os colegas no ambiente de trabalho?
- e) **Categoria V:** Como é o seu relacionamento com o líder no ambiente de trabalho?
- f) **Categoria VI:** Defina o que é motivação para você.
- g) **Categoria VII:** Você teria algumas sugestões de melhorias para o ambiente de trabalho.



**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AO LÍDER DA EMPRESA EM  
ESTUDO LOCALIZADA NA CIDADE DE URUSSANGA - SC**

- a) Quais fatores você acredita que motivam os seus funcionários?
- b) Quais fatores desmotivam os seus funcionários?
- c) O que você acredita interferir no desempenho profissional dos seus colaboradores?
- d) Como é o relacionamento entre você e a sua equipe?
- e) Qual a sua definição de motivação?
- f) Como é o ambiente de trabalho na sua visão?